

# Les groupes de travail de SMart in Progress (2/2)

## Réflexions sur une expérience

Quatre groupes de travail ont été mis en place dans le cadre du processus SMart in Progress pour réfléchir aux missions et au fonctionnement de comités qui accompagneront le Conseil d'administration de la nouvelle coopérative dans ses réflexions. Auteure, scénographe, metteuse en scène, et de longue date membre de SMart, Caroline Michaud-Nérard a participé à l'un de ces groupes, celui qui s'est penché sur la création d'un comité éthique. Elle jette un regard personnel sur ce que représente pour elle cette expérience.

### CONTEXTE DE L'APPEL À PARTICIPATION

SMart est un des rares organismes qui ne nous inondent pas de courriels promotionnels, et c'est tant mieux. Ce qui fait qu'en général, je lis au moins les sujets des messages reçus. C'est en été de l'année dernière que celui-ci attira mon attention: «Appel à participation à quatre groupes de travail, Envie de participer au futur de SMart?» Cela fait 15 ans que j'utilise certains services de SMart qui m'aident bien à gérer mes activités liées au statut d'artiste, mais le fonctionnement interne de l'organisation m'avait toujours paru relativement nébuleux. Ayant été courtisée à l'occasion par une agence d'intérim connue voulant me vendre les mêmes services, je savais SMart moins cher. Cela me suffisait.

Au moment du passage en coopérative, je n'avais comme références qu'une vague idée de la définition d'une coopérative et le supermarché COOP en Suisse. La nouvelle obligation d'être sociétaire plutôt que membre ne coûterait que cinq euros de plus, pas de quoi fouetter un chat. Mais là, le nom du premier groupe de travail attira ma curiosité. Une réflexion sur l'éthique? Des questions de fond, voire philosophiques? L'occasion de se pencher en profondeur sur les relations de travail au sein même des activités de création? Il ne m'en fallut pas beaucoup plus...

### POURQUOI? POURQUOI MOI, PUIS LES AUTRES? POURQUOI MAINTENANT?

Je travaille depuis presque toujours au sein de grandes institutions de création en Belgique, principalement dans le théâtre, l'opéra, les festivals de théâtre et de vidéo-art ou pour un long métrage dans le cinéma. J'y ai occupé différents postes de travail, sans et avec responsabilités et sous différents statuts. J'ai donc accumulé un certain nombre d'expériences de relations de travail. Figurante défrayée à 16 ans, technicienne-stagiaire rémunérée en formation, technicienne-employée, «indépendante» –ou devrais-je dire «en autonomie» car me retrouvant dans cette relation subtile au client «employeur» que permet SMart–, créatrice subventionnée en résidence... Chacune de ces fonctions et chacun de ces statuts de travailleur change la donne des relations avec les productions, les équipes techniques et les équipes de création. Arrivée à un stade de ma vie où la réflexion de fond est devenue un moteur, j'ai trouvé que cette proposition d'échanges intellectuels ouverts sur la création du futur comité éthique au sein de la nouvelle coopérative SMart tombait à point nommé.

Il apparut par la suite que chaque volontaire avait rejoint le groupe en raison d'une motivation qui lui était propre. Une certaine représentation du monde associatif, vivant au quotidien les questions de hiérarchie verticale/horizontale, de consentement mutuel, de prise de décision démocratique était bien visible au sein du groupe. Plusieurs employés de SMart en firent partie en dehors de leur charge de travail, prouvant l'intérêt des travailleurs pour leur structure et son fonctionnement interne. Le reste des membres du groupe était assez cosmopolite et bigarré, amenant parfois certains intérêts individuels à rallonger les débats.

## DE LA PERCEPTION À LA DÉFINITION CONTEXTUELLE DE LA NOTION D'ÉTHIQUE

Évidemment, le groupe n'est pas groupe avant de le devenir. Chacun arriva avec sa propre définition de la notion d'éthique. Il ne fut pas toujours facile de faire correspondre correctement cette notion à la mission de travail attendue. Avant tout, il y avait un groupe dans le groupe, les travailleurs de SMart, qu'ils soient présents dans le cadre de leur emploi ou bénévolement en tant que sociétaires. Ils se connaissaient les uns les autres évidemment, partageant une connaissance interne de la structure et de son historique. Ce qui n'était pas le cas des autres membres. Les responsabilités et rôles du CA et de l'AG par exemple, les possibilités du service juridique, la pluralité de la mission des conseillers nous échappaient parfois. En tant qu'utilisateurs de la structure SMart, nous n'avions, je n'avais, qu'un point de vue individuel plutôt que structurel. Par exemple la décision de ne traiter que des questions générales et donc de refuser le traitement d'un cas individuel et/ou contractuel semblait plus évident pour les travailleurs-conseillers de SMart et fut plus défendue par eux que par les utilisateurs. En effet, il leur semblait aller de soi, en tant que conseillers, qu'il relève de leur mission de traiter les cas individuels. Il est apparu pourtant cohérent à l'ensemble du groupe de mettre en place un service d'urgence, avec un système de garde au sein même de la structure du comité éthique. Néanmoins, il me semble aujourd'hui, avec le recul, que l'urgence ne peut découler que de cas individuels.

Cette remarque reste anecdotique par rapport à la masse des questions traitées en six séances de trois heures de travail. Au même titre d'anecdote «illustrative», il me reste un souvenir souriant du débat animé que nous avons eu à propos des futurs membres du comité éthique et de leur sélection. Devront-ils tous être sociétaires de SMart? Devront-ils tous être des membres actifs? Et dans quelle mesure? Dans les méandres du débat, certains amenèrent l'idée qu'il faudrait tirer au sort dans toute la population belge...

## DE L'INTENTION À LA PARTICIPATION PRATIQUE

La motivation... et sa réalisation. La première réunion fut riche en énergie, en participants, en débats, en rencontres... Quelques réunions plus tard il fallut en annuler une à la dernière seconde; la suivante eut lieu, bien que le quota minimal requis n'ait pas été atteint.

La participation libre et bénévole pose des questions face aux difficultés à assurer une présence régulière des participants. Faudrait-il prévoir un défraiement? Un service de baby-sitting ou de dog-sitting? Une ville sans embouteillages? Le rythme des réunions, additionné aux difficultés logistiques, donna à certains le sentiment qu'ils n'étaient pas en mesure d'honorer leur engagement. Il est possible que l'obligation de cadrer le débat de fond pour des raisons pratiques

de productivité et d'attente de résultat ait donné à certains participants le sentiment que leur intention de départ se retrouvait bridée. L'envie et le désir à la naissance de leur décision de participation ne rencontra peut être pas toujours le plaisir attendu. L'aspect chamarré et cosmopolite des participants, de leurs intentions et de l'origine de leurs intentions créa parfois des combats d'idée plutôt que des débats. Était-ce attendu? Était-ce pragmatiquement productif? Peut-être le travail attendu, la production espérée, étaient-ils légèrement démesurés par rapport au temps disponible pour l'accomplir.

### LE CADRE DE TRAVAIL, LE RÉDACTIONNEL ET L'ENCADREMENT DES EMPLOYÉS DE SMART

Mises à part les difficultés d'accès ou de parking, les bureaux de SMart Bruxelles sont un cadre de travail idéal, aéré, lumineux, jouxtant une cour arborée. Il paraît clair que l'architecture de travail permet une circulation fluide autant des idées que des personnes. Il m'a paru judicieux qu'il ne soit pas demandé aux volontaires bénévoles de participer à la rédaction des PV ou des recommandations finales. D'ailleurs la forme rédactionnelle de la proposition finalisée avait une structure propre prédéfinie avec laquelle les responsables de SMart était familiers. Il ne serait pas donné à tout un chacun de le rédiger naturellement. Quoi qu'il en soit, lire les différents documents avant chaque réunion demandait déjà une certaine organisation.

Du point de vue de l'encadrement des employés de SMart, il m'a fallu personnellement presque la durée du processus complet pour distinguer la mission des deux employés présents dans leur cadre contractuel de celle des employés venus volontairement. Ces mêmes employés volontaires ont été probablement plus rigoureux et plus présents que les autres membres du groupe. Ce qui rendait ce groupe dans le groupe parfois plus fort et plus uni, c'est logique, que les membres venus pour différentes raisons individuelles. Je me permets de souligner avoir ressenti parfois un certain déséquilibre au sein du groupe, principalement lorsque l'on a manqué d'effectifs.



## LES PRÉSUPPOSÉS CONNUS

Les discussions impliquaient qu'un certain nombre de présupposés soient connus des participants: les statuts de SMart, l'historique de ce qui a conduit l'asbl des origines à devenir une coopérative, les valeurs fondamentales, etc. J'en arrive à ce propos à la même distinction que précédemment entre deux groupes séparés. Les travailleurs de SMart, immergés dans la structure et son fonctionnement, tant au point de vue des cadres structurels que comme réflexion de fond, ne se rendent probablement pas tout à fait compte de la position des sociétaires-utilisateurs extérieurs. Lorsque l'utilisation des services mis à disposition se juxtapose à l'activité professionnelle principale, il n'est pas évident de se sentir concerné par la création, l'historique et le fonctionnement de fond de ces services. Du point de vue de ces utilisateurs, ces services sont après tout payants, donc pourquoi devraient-ils demander d'eux plus de temps que celui de leur utilisation minimale? J'avoue personnellement ne m'être jamais penchée sur les types de hiérarchie existant au sein de ma banque, de mes compagnies d'assurances, de ma mutuelle, etc. Probablement à tort.

Pour en arriver à la conclusion qu'il fut relativement compliqué dans le cadre de ce volontariat de partir sur une base commune équilibrée à propos des présupposés connus. Les futurs membres du comité d'éthique en tant que tels devront-ils suivre une formation préalable sur l'historique de la coopérative?

## DE L'ENVIE DU DÉBAT INTELLECTUEL PUR À LA PRODUCTIVITÉ ATTENDUE

Nous touchons enfin à la ligne de tension principale qui traversa les six séances de réflexion. Désireux de débat, avides de libertés intellectuelles, en attente d'échanges d'opinion voire de confrontation de points de vue, nous étions emportés par les questions de fond dans de grandes traversées langagières dont parfois nous ne connaissions pas la destinée mais surtout l'heure d'arrivée. Effectivement, nous n'arrivions pas avec le canevas attendu en tête. Les deux travailleurs de SMart en mission devaient sans cesse recadrer le groupe à propos du but attendu, afin de focaliser les énergies vers ce but. Il est vrai que nous avons choisi de participer au groupe «comité éthique». Nous n'avions pas forcément conscience du type de structure qu'adopteraient les réunions. Pas forcément conscience non plus de la productivité attendue et du rythme soutenu qui en découlerait. Nous avons toujours été en retard, trop longs, nous mangions en général en même temps que nous travaillions, en un mot c'était la course. Ce qui, pour une activité volontaire et supplémentaire au temps professionnel, était relativement fatigant.

## CONSULTANTS ET PERSONNES RESSOURCES: UTILES OU INDISPENSABLES?

Nous avons eu au sein du groupe une personne consultante, présente à chaque réunion je pense, qui fut utile voire indispensable à mes yeux. Sa formation de juriste et son expérience de l'éthique lui permirent souvent d'éclairer les débats, de démêler les imbroglios, parfois de trancher lorsque les échanges se transformaient en joutes, comme de guider la réflexion lorsqu'elle était dans le flou.

A la dernière réunion des personnes ressources issues d'autres coopératives ont été invitées. Cela nous permit d'entendre et de découvrir la réalité de comités éthiques existant et

fonctionnant dans le réel. Cela nous permet d'illustrer par des récits et des anecdotes les futures situations que nous avons tenté de projeter. Après réflexion, je me demande s'il n'aurait pas été plus opportun de situer ces rencontres lors des premières réunions. Cela nous aurait permis de gagner du temps, en ancrant la démarche dans le réel et par là même en nous guidant tout naturellement vers le type de productivité et de production attendues.

## DU RÉALISME DES DÉCISIONS PRISES

Je ne peux évidemment répondre pour tous les participants mais il me semble, pour ceux qui étaient présents lors de la dernière réunion, que beaucoup d'entre nous se projetaient réellement en tant que membres du futur comité éthique. Si bien qu'ils mesuraient les difficultés potentielles à l'aune de leur propre expérience. Un engagement sur deux ans, avec service de garde pour les cas urgents, pourrait sembler contraignant au regard des six réunions étalées sur six mois. Mais surtout il me semble toucher le point le plus critique en parlant de la notion d'engagement: les personnes ressources rencontrées étaient issues de coopératives qui me semblaient animées par une «cause». Une cause, une raison inspirant un engagement...

En tant que simple utilisateur-sociétaire, et malgré l'expérience de ce volontariat, il ne me semble toujours pas évident que l'existence, le fonctionnement et la structure de SMart prenne dans ma vie la place, l'espace et l'essence d'une cause, d'une raison morale, politique ou philosophique, voire d'un engagement. Ce qui donne raison à mes yeux à la décision que nous avons prise, à l'unanimité je crois, de défrayer les prestations des membres du futur comité éthique. Je pense que, si les fondateurs de la coopérative désirent que devenir sociétaire soit à l'avenir un acte politique de la part des individus qui utilisent ses services payants, il faudra probablement mettre en place une réflexion de fond sur la relation aux utilisateurs et peut-être une césure par rapport à l'historique de la structure. Par ailleurs, je ne sous-estime nullement, dans la mesure de mes connaissances et capacités, le rôle politique de SMart auprès de nos instances fédérales et régionales pour la défense des artistes et des travailleurs autonomes.

Dans ce but, il pourrait être utile de communiquer différemment sur cet aspect. Comment? Je ne sais... Probablement cela pourrait-il se jouer à l'inscription des nouveaux utilisateurs-sociétaires. Par exemple, une charte à approuver lors de l'inscription et ce, lors d'un premier rendez-vous, *de visu et in situ*, de façon à amener la démarche d'engagement par un geste et une démarche ancrée dans le réel, «un contrat» signé avec son conseiller futur. Cela rendrait directement le lien humain et la notion d'engagement, collective. Par ailleurs les différentes propositions de volontariat pourraient être exposées avant toute mise en place de services. Il se pourrait aussi qu'il soit utile d'insérer une démarche d'information à cet égard lors des réunions d'informations (contrats/projets), même si elles sont déjà denses. Il découlerait alors naturellement que le site web soit modifié pour faire apparaître de manière plus prioritaire dans son organigramme cette démarche d'engagement (politique?). À l'instar du monde de la publicité où, dans nos pays, l'on ne pratique pas le discours comparatif, je ne pense pas que citer les services alternatifs à SMart soit utile. Par contre, il pourrait être fort utile de souligner la distinction au sein même de la présentation de la coopérative. Car sa nature est différente.

Caroline MICHAUD-NÉRARD

[www.montedansmabulle.com](http://www.montedansmabulle.com)

MAI 2018

---

## SOURCES ET RESSOURCES

Hans DEBLIECK et Carmelo VIRONE, *Un processus participatif : les groupes de travail de SMart in Progress*, SMart, Ed. en ligne, 2018

SMART IN PROGRESS, *Recommandations des workshops. 22 octobre 2015 – 14 avril 2016*, ed. SMart, 2016

SMART IN PROGRESS, groupes de travail 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de mettre en place un comité éthique au sein de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018

SMART IN PROGRESS, groupes de travail 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de définir les missions et l'organisation de la représentation de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018

SMART IN PROGRESS, groupes de travail 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de favoriser la transparence économique & financière de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018

SMART IN PROGRESS, groupes de travail 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de proposer des espaces de consultation et de réflexion sur les outils informatiques de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018.